



# Vai tikai skandāli sekmē korporatīvās pārvaldības sakārtošanu?

14.12.2023.

**Andris Grafs,**

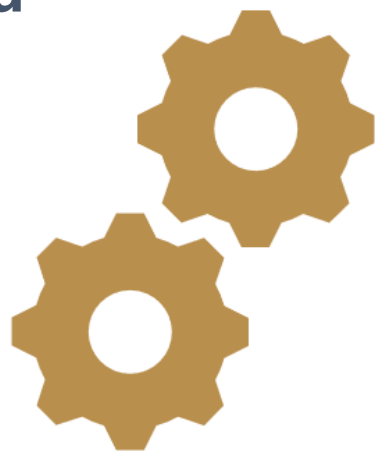
Baltijas Korporatīvās pārvaldības institūta viceprezidents, vadītājs Latvijā

LiepU padomes priekšsēdētājs

# Kā organizācija tiek stratēģiski vadīta

Korporatīvā pārvaldība ir «spēles» noteikumi. Tā ir **vienošanās par procesiem, lēmumu pieņemšanu**

Laba korporatīvā pārvaldība ietver **attiecību kopumu, lomu un atbildības sadalījumu**



*Tipiskie aspekti:*

- Pilnvaras, loma, atbildība
- Stratēģijas apstiprināšana
- Budžeta apstiprināšana
- Rektora atlase
- Mērķu un KPIs noteikšana
- Atalgojuma principi
- Būtiskāko politiku apstiprināšana (kā darīt efektīvāk?)
- Informācijas aprīte, atklātība
- u.c.

# Aizsardzības mehānisms

**Korporatīvā pārvaldība ir aizsardzības mehānisms, kas ļauj izvairīties no tā, ka organizācija tiek vadīta, balstoties uz emocionāliem, nepārdomātiem, vienpersoniskiem lēmumiem**



## *Tipiskie aspekti:*

- Stratēģijas, budžeta ieviešanas uzraudzība
- Risku pārvaldība un vadība
- Iekšējās kontroles sistēma
- Atbilstība (compliance)
- Darījumu (iepirkumu) saskaņošana
- Iekšējais audits (plānu apstiprināšana)
- Darījumu partneru izvērtēšana
- Ētika, iekšējā kultūra
- Iesaistīto pušu vadība
- Darbības rezultātu izvērtēšana
- U.c.

# Labas pārvaldības trūkums pavisam noteikti garantē zaudējumus...



- Nepieņemama iekšējā kultūra
- Patiesās situācijas slēpšana
- Krāpnieciskas shēmas
- Lēmumi interešu konflikta situācijās
- Uzmanības nepievēršana šaubīgiem darījumiem
- Akcionāru nesamērīga, pārāk liela iesaiste organizācijas ikdienas darbībā
- Vara un lēmumi viena cilvēka rokās
- Nepietiekama risku pārvaldība
- Politiskās vs. organizācijas intereses
- Vājš un formāls padomes darbs

# Daži piemēri

## - Enron skandāla 20 gadi:

- ASV energogigants
- Līdz 2001.gadam veiksmīgais finanšu stāvoklis bija ilgstošs grāmatvedības krāpšanas rezultāts.
- Akcionāriem zaudējumi ~11 miljardi USD (akciju cena no 90 USD → 1 USD)
- Vērtības «uz papīra»: Integrity, Communication, Respect, Excellence
- Izmaiņas likumos

## - Samsonite

- Biržā kopš 2011. gada. Pārdošanas apjomi aug vidēji par 16% gadā / vērtības pieaugums vidēji 15% gadā.
- 2018.gadā - viltots valdes priekšsēdētāja doktora grāds, aizdomīgi darījumi starp uzņēmumu un valdes priekšsēdētāju, manipulēšana ar peļņu.
- Akciju vērtība zaudēja 25% savas vērtības, peļņa par 2019. gadu samazinājās par 44%.

## - Rīgas satiksme

- 2018.gads. Starptautisks korupcijas skandāls, kas atstāja iespaidu uz finanšu piesaistīšanu un finansētāju viedokli visās Rīgas kapitālsabiedrībās. Nesamērīga politiska ietekme, politiskās intereses prevalē pār uzņēmuma attīstības interesēm
- Izmaiņas likumos

## - Dzintars

- 2019.gads. Uzņēmuma lielākais akcionārs ir uzņēmuma vadītājs.
- Uzņēmuma vadītājs pats sev nosaka mērķus un pats arī uzrauga savu darbību.
- Savlaicīgi nav plānota un īstenota uzņēmuma vadības nodošana nākamajai paaudzei – profesionālai vadības komandai. Tas iznīcina uzņēmumu

# Padomes loma var būt dažāda...





Sēdēt un neko nedarīt?

# Kā padome var pievienot vērtību?

- **Profesionāla, labi organizēta, informēta un aktīva** padome ir efektīvākais instruments vadības komandas atbalstīšanai (plānu izstrādāšanā) un pārraudzībai (plānu izpildē)
- **Skaidras lomas, pilnvaras, atbildība** (dibinātāja, padomes, senāta, vadības komandas u.c. attiecību modelis)
- **Rūpības pienākums** (duty of care) un **lojalitātes pienākums** (duty of loyalty).
- **Padomes lēmumi augstskolas interesēs**
- **Padomes locekļi bez interešu konflikta**
- **Savlaicīga, precīza informācija** par finanšu situāciju, darbības rezultātiem, pārvaldību. Vismaz 7 dienas iepriekš izsūtīti materiāli padomei
- .....



# Uzticēšanās